

Interkulturalität

Funktionales (wie Fehler entstehen)

Unsere Anwesenheit (im fremden Land) ist ein Grund zu Misstrauen, Angst und Zurückhaltung.

Unsere Berichterstattung (Sehen) ist

-unvollständig

-nicht cross-gecheckt

-abhängig von einzelnen Beobachtungen (die sich beeinflussende Glieder einer Kette sind)

-(unzureichende) Massstäbe der Beurteilung (Urteile nach unseren Massstäben über „fremde“ Haltungen sind sicher falsch): was sind wirklich ihre Gedankengänge, ihre Sinnzusammenhänge – wie werden Sinnzusammenhänge überhaupt gesehen? Wieso machen sie es so?

-Sprache: was sie A nennen, bezeichnen – bedeutet nicht unbedingt A bei uns (Sprache, Wirkung, Überbau (Religion, Politik, Moral), Elemente, die bewirken): Gründe oder Ursachen (=System), bzw. Gewichtung aus ihrer Sicht; bzw. ihre Absichten (dahinter). Wo endet Beschreibung, wo beginnt Urteil?

Man müsste eine Methode haben: wie fragt man? Wie kommt man zu Aussagen, Berichten? Was sind (tragbare) Schlüsse daraus – ausgehend von was?

War das immer so? seit wann?

Wie es sein sollte

Fragen der Interkulturalität = offene Situation (Heyse: *jedes wirkliche Erfahrungslernen erfolgt in offenen Situationen*). Vergleiche: Ganzheitlichkeit hat etwas Detektivhaftes: nicht nur aus eigenem Blickwinkel wahrnehmen (Geschehnisse identifizieren und aktiv andere Blickwinkel einnehmen)

a) Sicht aus der Perspektive des Anderen: was macht uns in seinen Augen fremd, anders, unverständlich. Welche Farben seh, was riech, welchen Geschmack spür ich? Sprechen die Leute „draussen“ gleich wie in der Firma? (=Distanz)

b) Kommunikation: auch zuschauen, zuhören, deuten, interpretieren, überlegen, niederschreiben, (mit)anfassen + Nonverbales: Das Wesentliche der Befindlichkeit (Problematiken) erfahren und klärend darstellen.

c) Ziel: train the trainers, um impact zu maximieren (nur dort Machbares, Praktikables, nur 2 – 3 Prioritäten).

d) Gruppen, Teams: für die Sache/Arbeit/Arbeitsprobleme 1. Lösungen bringen; 2. Mitglieder stärken u. -schwächen erkennen (sie gut leiten, „einsetzen“); 3. Konflikte des teams lösen / klären; 4. Verbesserungen (Fehlerkultur und feed-back für sich und Gruppe hören) – mit Humor, Lob, Wohlwollen. → Ich, der Teilnehmer, muss gut beobachten: A) Sicherheit im Auftreten (Haltung v. sich), B) Wertschätzung, Eingehen auf Andere (auch Meinung, ev. nicht =Tatsachen), Rückmeldungen geben, Involvieren, Fehler erkennen (Haltung z. Anderen) C) Verstanden, akzeptiert werden, weil kluge inputs (Haltung z. Sache); A–C fördert Vertrauen

e) Es muss ja darum gehen, eine gemeinsame Verbindlichkeit zu erwirken (man spricht vom Gleichen, nur so zusammen ein Projekt realisierbar (eventuell besteht aber einen Nicht-Identität dessen, was der Kunde will – und was er (gem. Experten) bräuchte) → also: Alternativen, Szenarien; Priorisierungen; Folgen. Kontrollen, damit es nicht nur bei Anregungen bleibt! Erfolgsfaktoren isolieren, Fehler korrigieren, Verbesserung bewusstmachen.

f) Es muss eine Wir-Lösung (ownership) angestrebt werden:

--Beziehung aufbauen (stärkt Engagement), Vertrauen schaffen

--Alles anschauen, mehrere Tage (Schwächen, Stärken – wo ist Wissen gefragt, wo Moderation eines gemeinsamen Prozesses)

--was gibt es für Anliegen, wem gehören sie? – unterschiedliche Interessenlagen (Andere zu verstehen versuchen: was wollen sie)

-Risiken: was könnten Motivation sein, eine Lösung nicht zu wollen (welche Interessensgegensätze?); proaktives Konfliktmanagement

--Mit Partner: Zielsetzungen, Vorgehen, Kompetenzen: Gemeinschaft gestalten (motivieren, mitreissen); Szenarien, Alternativen

--Mit ganzer Belegschaft: Patron stellt den Experten und die Zielsetzungen vor
--(sehr vorsichtig) feed-back in Diskussionen holen, bzw. heraushören! (wie werden die „Westler“ wahrgenommen?).

g) Es muss ein Ventil offengelassen werden. ZB. aktives Zuhören: wenn ich richtig verstehe, meinten Sie...der Andere kann so einen Rückzieher ohne Gesichtsverlust machen; aber dadurch auch verstehen (nicht übernehmen: sonst würde man den Anderen als ihn in diesem Stil gefangen ansehen).

Verstehen der Wahr-Nehmung des anderen, was ist für ihn (momentan) wichtig, wie formuliert er: linear, zirkel, direkt, indirekt, abstrakt, konkret, gefühlsbeladen, „Haltung“: Menschen wichtiger als Projekte!

h) Fragen als Informationsquelle (immer cross-checking!) sind gefährlich, da ev. der Andere das sagt, was er denkt, was der Frager hören will, oder was im Freude bereiten könnte... (Fragen ist übrigens ein Kind der Besteller-Mentalität (Gestell), nämlich Antworten „herausziehen“, erzwingen). Problemsituation: Experte bringt konkrete Lösung – vs. Lösungsprozess gestalten, coachen, fördern bzw. Berater begleitet, befähigt (im Zusammen): selbständige Beseitigung von Schwierigkeiten, Engpässen, Wissenslücken, Methodik. Zudem erkennt er Potenziale und Reserven; Möglichkeiten; fördert selbst-organisiertes Handeln, zeigt seine Hintergründe für Massnahmen.

Sensibilisiert, wenn Ängste, Vorurteile, eingefahrene Muster, Blockaden auftauchen (erhöht eigene Anziehungskraft, Vertrauen: aktiv bilden).

Frage der Effizienz: (überladenes Fuder stürzt, weniger ist mehr, los lassen)

-Der direkte Kommunikationsstil (Fakten, keine Befindlichkeiten) und der lineare ($1 + 2 = 3$; Schlüsse ziehen) sind aus der westlichen Wissenschaftlichkeit geborgt.

Feed-back kann kaum erfragt werden, man muss es hören (wollen, können; informell..).

-Nicht glauben, als Experte sei man teuer und müsse deshalb in wenig Zeit viel Rentabilität bringen, damit die Anderen „profitieren“ können (Zwang); eher vor den Anderen Mehreres hinstellen und ihn davon nehmen lassen, ev. darauf hinweisen, was er verschmäht, oder auf mögliche Konsequenzen (einer nicht optimalen Wahl).

-Dem Zufall etwas lassen (Offenheit, flow), denn die Welt funktioniert nicht rational (Geld und Einfluss gebieten, Kriege werden geführt), die Rationalität ist selten freudvoll (graue Theorie, monopolisiert in Diskussionen oder hält sich zurück) und Entdeckungen lassen sich nur im geschehen-lassen machen (man weiss es ja vorher nicht). Gegensätze (2 Seiten einer Medaille) können/sollen nicht eigentlich aufgelöst werden (das Stück wird gestört, wenn man den ängstlichen Schauspieler unter der Maske des Helden im Theater zeigen will).

Fragen der Vertrauensbildung:

-Vertrauen gewinnen durch Vertrauensbeweise

-Möglichkeiten suchen, wo Vertrauen gebildet werden kann (Hilfestellung: statt Ratschläge, selber anpacken; Authentizität, Loyalität)

-nicht zur Entscheidung drängen, wenn er noch nicht ganz überzeugt ist

-Zeit geben, Möglichkeiten, Alternativen zeigen; Entscheidungen müssen immer eine Auswahl haben (auch Null-Entscheidung muss möglich sein): nicht nur eigene Sicht nachvollziehen lassen, Überlegenheit spüren lassen, etc., muss Kompromiss sein; eigene Meinung sichtbar anpassen, Verständnis zeigen, echte Freundlichkeit (Dinge aus Gegensicht sehen); Ich-Botschaften, Ausgeglichenheit, Humor (Distanz schaffen); den Anderen zum Sprechen bringen (nicht monologisieren)

-Achten: wer hört mit? Unterbrechungen, Störungen „managen“

-bei Förderung: Stärken der Stärken (statt 1. Ausmerzen der Schwächen, Gewohnheiten)

Persönliches

Das „bei-sich“: Bewusstsein, Sensibilisierung

- Kenntnisse und Erfahrungen anderer Kulturen, Verhaltensweisen, etc. (die bildnerischen, musikalischen und textlichen Beiträge und die Sprache: z.B. Deutsch bringt das Wichtigste am Schluss (Verb, Blumenvase); das Französische nicht (das Verb ist ein auxiliaire; vase à fleurs)
- kultureller Vielfalt offen begegnen und Unterschiede als Bereicherung erfahren; Offenheit, Neugierde, sich auf „Fremdes“ einlassen
- Einfühlungsvermögen in das Gegenüber: „richtiges“ Erkennen und Deuten seiner Gefühle und Bedürfnisse; negative Auswirkungen von Vorurteilen und Diskriminierung erkennen
- Selbstsicherheit (Kenntnis der eigenen Stärken und Schwächen; eigene Wertestandpunkte überprüfen, eigene Vorurteile erkennen)
- die eigene kulturelle Sozialisation reflektieren; kritischer Umgang mit Stereotypen, Vorurteilen – und deren Reflexion
- Vorurteile, Diskriminierung aus der Perspektive der Minderheit wahrnehmen und Verhaltensweisen entwickeln, um gegen Diskriminierung und Rassismus einzuschreiten.

„Anforderungen“

- das eigene Handlungsmodell nicht verabsolutieren
- nicht emotional negativ reagieren
- bei ausbleibender Kommunikation den Partner erinnern, nachfragen
- mit unbekanntem Umständen und technisch oder organisatorisch bedingten Kommunikationshindernissen rechnen
- Bedürfnisse des Partners antizipieren und ihnen möglichst entsprechen, insbesondere seinem durch seine Funktion im Projekt bedingten Kommunikationsbedarf
- bei Problemen dem anfragenden Partner ein Feedback geben, in welchem die Art des Hindernisses und der vermutete späteste Termin für die Antwort bzw. der Lieferung des vereinbarten Projektbeitrags angegeben werden
- im Fall mangelhafter Kenntnis der Umstände dem Partner eher vorteilhafte Handlungsmotive unterstellen
- mit ihm einen ebenso freundlichen wie inhaltlich klaren Dialog über Probleme und ihre Lösungsmöglichkeiten führen.

Kompetenzen

- Überwindung von Ethnozentrismus
- Verständnis der eigenen Kulturverhaftung und ihrer Verinnerlichung
- bewusster und kritischer Umgang mit Stereotypen
- Akzeptanz für andere Kulturen

Kritik

Die Fokussierung auf *kulturelle Unterschiede* beziehungsweise *die Überbetonung der ethnischen Anteile an der Kultur* und *die Voraussetzung homogener Kulturen* und (nationaler) Identitätszuschreibungen kann auch als naiver Kulturalismus gesehen werden, da diese Fokussierung eher noch zur Verfestigung kulturalistischer Stereotypen und zur Tradierung von Vorurteilen beiträgt.

Qm vs. Achtsamkeit; Glaube (und vor allem Vertrauen) in stereotype Abläufe vs. voll da sein in der gegebenen Situation (das Richtige in der richtigen Situation anwenden).

Theoretische Ansätze

Vergleichend

Allgemeine universelle Kriterien identifizieren, werten je nach Kultur, dann Vergleich der Kulturen (Vergleichsmöglichkeiten bedeuten allerdings immer auch Verallgemeinerung), z.B. --Individualismus (individuelle Anreize; eher reiche Länder) vs. Kollektivismus (Familienverpflichtungen; arme Länder) – auch Freiheit vs. Gleichheit (gleiche Freiheit für alle!: siehe Ei-

gentumsgarantie Kreditgeber vs. Würde der dadurch arbeitslosen, in die Suppenküchen abgedrängten in Südeuropa); auch (Nicht-)Trennung von Privatsphäre und öffentlichem Raum --Maskulinität (fairer Kampf, Wettbewerb; sichtbares Erreichen von Zielen, Geldverdienen, *big-is-Beautiful*) vs. Feminität (Gleichheitsprinzip, Gesamtheitlichkeit; Zurückhaltung, Beziehungen, Lebensqualität und Umwelterhaltung, Hilfe gegenüber insbesondere Schwachen, *small-is-Beautiful*); auch Monumentalismus/Eigenständiges vs. Flexibilität/Ganzheitliches z.B. bei Städten/Architektur: Rocheturm (insbesondere 1. Fassung vs. Altstadt – bis Opportunismus – dann Trieb vs. Selbstbeschränkung (Triebe, Ausleben an Monumenten, Stars – aber auch Westafrika vs. Asien/Japan-Etikette); auch (Nicht)äusserung eigener Emotionen --Dominanz/Sicherheit (Technik, Gesetze, Religionen/Dogmatismus*: Formalismus – für oder gegen); auch ausschliessend (gilt für alle und alles: Religion, Technik) vs. Toleranz, „Schicksal akzeptieren“: einschliessend, nachsichtig; auch Umgang mit Regeln
 * z.B. Deutschland mit dem Verfassungsgericht und USA mit der „heiligen“ Verfassung, die nie geändert werden kann – vs. Basisdemokratie (CH; sogar Verfassungs- und Völkerrechtsverstösse sind (leider) möglich)
 --Macht (Möglichkeiten, etwas zu bewirken vs. Fatalität: Länder mit guter Bildung - Demokratie/Korruption vs. Totalitäres/willkürlicher Machtapparat – Länder mit weniger Gebildeten); auch kurzzeitige Orientierung wie Flexibilität, Egoismus, rasche Ergebnisse – vs. Langzeitigkeit wie Sparsamkeit, Beharrlichkeit – und Beherrschung vs. Hingabe (z.B. der eigenen Person); auch (In-)Akzeptanz von Hierarchie und Ungleichheit
 --Verfahren: eins nach dem anderen vs. alles zusammen: linear vs. total (QM vs. Achtsam)
 --Zeit- und Raumbezug: selektive Wahrnehmung, oder „Vergeistigung“ (Hegelgeist: nicht-unterscheiden *von Dingen* und *von darüber gedachtem*, Verallgemeinertem – und dem *dieses-Verbalisierenden*; Einstellung zur Umwelt; Umgang mit Zeit
 --die einzelnen Kriterien können dann je Kultur auf je unterschiedlichen Feldern je anders gewichtet/gelebt werden – und es geht um das Verbalisierte und die non verbale Kommunikation (Schritte, Gesten, Mimik, Anschauen oder Blick senken, etc.): Blick- und Körperkontakt; (In)direkte Kommunikation. Blickwinkel einnehmen.

Individuell

Kulturen aus sich heraus beschreiben und verstehen. Die Begriffe werden eventuell je nach Kultur nicht gleich verwendet („Gemütlichkeit“ – sogar als Begriff existiert z.B. im Englischen nicht) – „Vergleiche“ der Kulturen sind dann per definitionem nicht möglich (siehe hier auch die „Territorialbeschreibungen z.B. der ökonomischen Gesellschaft von Bern (1750 – 1850; dieses Mittel wir heute noch verwendet, z.B. in Baden-Württemberg; ist auch Ausdruck eines Glaubens, Wesentliches festhalten zu können (Dominanz, Sicherheit = Abwenden von Unsicherheit oder Nicht-Kausalität) = kulturbedingt (deutsch, alemannisch; hat z.B. in der Waadt nicht funktioniert).

Hermeneutik: die Kunst der Auslegung; Geschichtsbewusstsein (wenn überhaupt möglich) ist nötig, um einen Text, ein Kunstwerk, Architektur (richtig) zu verstehen (wie es die «Kultur», der Autor verstand, wollte? - oder wie es die „Zeit“, Gesellschaft, Kritik? verstand und/oder aufnahm? wenn das überhaupt möglich ist und nicht zu einem „Historismus“ führt)

Dialog: Dialog besteht darin, dass man Gesagtes nicht in seiner Schwäche zu treffen versucht (Erwehren des Niedergehaltenwerdens des Fragens durch die (vor)herrschende Meinung), sondern dessen Stärken herausarbeitet.

Handeln: setzt Wissen voraus (Reflektion der Handlung; wie soll das Ziel der Handlung erreicht werden (Mittel); Konsequenzen. Unbewusstes oder automatisches Handeln ist Gewohnheit; unreflektiertes Handeln ohne Zielvorstellung ist Verhalten. Berechnete und gekonnte (und freie) Handlung ist Fertigkeit. „Handeln“ von Dingen ist (z.B.) Bewegung (Einwirkung von Kräften)

Werte: Werte kommen (fast gleichzeitig mit der klassischen Physik) mit der bürgerlich geprägten Wirtschaft auf. Die Wirtschaft schafft Werte. Werte können auf- um – oder abgewertet werden. Werte werden gesetzt. Ein Höchstwert verdrängt, erniedrigt andere Werte. Sie stehen im Gegensatz zu den Tugenden, die vom Einzelnen „richtiges“ Handeln verlangen.